



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

***Rabbione Express***

**Autora: Carlos Lamarca**

**(25257)**

**Mentor: Daniel Friel**

**Buenos Aires, 2018**



# Universidad de San Andrés

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***Rabbione Express***

**Autor: Carlos Lamarca**

**Legajo: 25257**

**Mentor: Daniel Friel**

**Buenos Aires, Argentina**

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD .....</b>	<b>3</b>
<b>NEGOCIO PROPUESTO.....</b>	<b>5</b>
<b>MODELO DE NEGOCIO:.....</b>	<b>7</b>
PROPUESTA DE VALOR.....	7
SEGMENTO DE CLIENTES .....	7
RELACIÓN CON CLIENTES .....	7
CANALES.....	7
ACTIVIDADES CLAVE .....	8
RECURSOS CLAVE .....	8
SOCIOS CLAVE .....	8
FUENTES DE INGRESO .....	9
ESTRUCTURA DE COSTOS .....	9
<b>HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS .....</b>	<b>9</b>
ANÁLISIS FODA .....	9
ANÁLISIS PESTAL:.....	10
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>12</b>
<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>13</b>
INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	13
PRODUCTO .....	14
PRECIO.....	15
PLAZA .....	15
PROMOCIÓN.....	16
<b>OPERACIONES .....</b>	<b>18</b>
TECNOLOGÍA.....	21
MANUAL DEL TRANSPORTISTA .....	22
LOGÍSTICA INVERSA.....	23
<b>COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN .....</b>	<b>25</b>
COSTOS .....	25
FINANZAS.....	26
INVERSIÓN .....	29
<b>LEGALES .....</b>	<b>31</b>
<b>EQUIPO .....</b>	<b>33</b>
<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS.....</b>	<b>35</b>
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	35
RIESGOS .....	36
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>43</b>

## Introducción

Actualmente en la Argentina, se está dando un crecimiento exponencial del canal de ventas e-commerce. La CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) registró un crecimiento del 51%<sup>1</sup> para el año 2016. Teniendo en cuenta esto, nos preguntamos, ¿Quién transporta todo esto? Y vimos que en la mayoría está centrado en los principales correos postales como OCA, Correo Argentino o Andreani. Con la intención de querer participar en esta rama de la industria logística, aparece la empresa de transportes Rabbione, situada en Mar del Plata.

La empresa Rabbione<sup>2</sup> comienza en el año 1932 cuando su fundador, Edmundo Rabbione decide crear la compañía. En el año 1980 aproximadamente, su hijo Eduardo Rabbione adquiere la totalidad de las acciones de la compañía y genera una gran diferenciación de su competencia cuando logra hacer un servicio Buenos Aires-Mar del Plata en menos de 24 horas. En los últimos 20 años, la compañía se ha dedicado a perfeccionar sus procesos internos y la manera de trabajar.

Habiendo mencionado el contexto en el cual se encuentra las ventas online y la compañía, podemos proponer una unidad de negocio para esta empresa en la cual pueda aprovechar la infraestructura de Rabbione para poder entrar a competir por el servicio de última milla para el canal de e-commerce. Teniendo en cuenta a los principales competidores ya mencionados, existe la oportunidad de ofrecer un servicio excelente con tiempos de entrega mucho más veloces que los de los correos tradicionales.

Cabe destacar que, a lo largo de su impecable trayectoria, la empresa ha podido desarrollar vínculos muy estrechos con otras compañías del mismo rubro, pero de distintas regiones. Esto generará grandes beneficios a futuro, tema que abordaremos en las conclusiones.

---

<sup>1</sup> <http://www.cace.org.ar/estadisticas>

<sup>2</sup> <http://rabbione.com.ar/rabbione>

## Evaluación de la oportunidad

Uno de los principales motivos por los que se puede considerar este negocio como una oportunidad, es por su crecimiento exponencial año a año. Como podemos ver en el Anexo 4, en el 2016 la facturación en el canal de e-commerce creció un 51%. Según La Nación<sup>3</sup>, "...Correo Argentino manejaba en diciembre de 2016 unos 200.000 paquetes por mes, mientras que en igual mes de 2017 esa cifra trepó a un millón y, (...), puede llegar a crecer 100% este año". Además, junto a este crecimiento, se ha visto un incremento en la disconformidad por partes de los clientes a la hora de evaluar las demoras en la entrega. Como podemos ver en el Anexo 2, estas crecieron de un 23% a un 38%, indicándonos que los actuales proveedores del servicio logístico (correos) para e-commerce no están funcionando eficientemente. A su vez, cabe destacar que, según Jack Ma<sup>4</sup>, CEO de Alibaba, "La infraestructura logística en Argentina no es buena, y todos lo sabemos, pero aun así es mucho mejor que la situación en China." Lo que nos indica que hay mucho lugar para poder participar en este sector de la industria logística.

Otro punto importante por destacar en esta oportunidad de negocios es que actualmente las empresas están buscando tener mayor capilaridad a la hora de elegir sus proveedores logísticos. Un ejemplo de esto es MercadoLibre, que, según Guido Gallo, un empleado de la empresa nos comentó en una charla en la Universidad de San Andrés, que luego del paro de 2 semanas de OCA en el 2016, decidieron reducir la participación de esta empresa en la cantidad de envíos de un 95% a un 50%.

Debemos mencionar que, para comenzar este negocio, se podrá comenzar con los actuales clientes que ya tiene la compañía. De esta manera, se podrá probar este tipo de servicio con clientes de confianza para reducir potenciales errores y hacer los ajustes necesarios. Luego, se podrá ofrecer un servicio a nuevos clientes donde se haya reducido el margen de error lo mayor posible. Algunos de los principales clientes de la empresa son Fravega,

---

<sup>3</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2101168-la-guerra-de-los-paquetes-los-correos-se-reconvierten-y-apuestan-a-la-logistica>

<sup>4</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2019952-ma-motivo-a-bucear-oportunidades-alla-donde-estén-las-quejas>

Garbarino, Transfarmaco, Havanna, Pepsico, entre otros, que con sus altos grados de lealtad hacia Rabbione podemos confirmar la eficiencia de la compañía.

Luego, poder utilizar la infraestructura de Rabbione para esta unidad de negocio es una ventaja competitiva de suma importancia. No solamente por el uso de sus instalaciones, rodados y personal, sino que también por la gran trayectoria de la marca y sus eficientes procesos. Gracias a esto, la empresa podrá diferenciarse no solo por precio y tiempos de entrega, sino que también por la posibilidad de ofrecer una variedad de servicios como almacenamiento y traslado de todo tipo de productos (electrodomésticos, alimentos, etc.). En el artículo de La Nación, el director de Operaciones Comerciales de Correo Argentino, Antonio Cao, menciona que la empresa tiene un plan de convertirse de un correo a un proveedor de "... logística liviana y paquetería, que es lo que más está evolucionando en el país, de la mano del e-commerce". Esto indica que Rabbione tiene la posibilidad de diferenciarse fuertemente mediante el envío de todos los productos.

Por último, existe la posibilidad de expandir este negocio hacia todo el país. Esto ocurre gracias a que existen muchos proveedores de servicios logísticos como Rabbione que se especializan en distintas regiones. De esta manera, se podría brindar un servicio a nivel nacional, donde el cliente contrataría a una empresa que le brinde una solución de última milla, y esta a su vez pueda llegar a todos los puntos del país, pero no necesariamente con su propia infraestructura. De esta manera se estarían creando alianzas estratégicas con el fin de beneficiar a la industria.

## Negocio Propuesto

Para entender el negocio propuesto, es importante mencionar como opera hoy en día Rabbione. El principal eje de su negocio es la carga en general, donde provee de soluciones logísticas para empresas como Havanna, Garbarino, entre otras. Estas compañías suministran la carga, que generalmente se mide en pallets, y le dan a la empresa varios viajes por día y mes. La gran mayoría de las veces suministran carga suficiente como para llenar un camión y de esta manera ser más eficiente.

El negocio propuesto, en el corto-mediano plazo es poder ofrecer un servicio donde las compañías que venden a través de e-commerce y sus clientes, puedan disfrutar de un servicio veloz y de confianza. Esta nueva unidad de negocio es distinta a las operaciones tradicionales de la empresa ya que se trabajará con mucha paquetería, y no con tanta carga como mencionamos en el párrafo anterior. Es por esto que es necesario diferenciar esta unidad de negocio por qué se debe ser mucho más prolijo y eficiente. Por ejemplo, es probable que, por día, una empresa nos pueda llegar a dar 10 paquetes, entonces se deberán tener muchos clientes para poder tener la mayor cantidad de volumen posible.

Gracias a la trayectoria de la marca, se pueden garantizar tiempos de entrega de 24 horas en la ruta Buenos Aires Mar del Plata, y de 48 horas a 72 horas en las demás zonas especificadas (Anexo 6).

El objetivo es generar un departamento o unidad de negocio para la empresa Rabbione. Para este proyecto se necesitará del desarrollo de nuevas tecnologías para poder brindar servicios web lo más específicos posible. En una reunión que tuvimos con Tomas Allende, CEO de Shipnow, nos mencionó que este era un aspecto clave en el funcionamiento de su negocio, por lo tanto, consideramos que esto es un benchmark indispensable a la hora de desarrollar esta área.

En un principio, conversando con los gerentes de la compañía, creemos que, para comenzar, la actual infraestructura de la empresa podrá sostener una demanda considerablemente elevada. Luego de eso, cuando empiecen a aparecer nuevos clientes, se deberá considerar la contratación de nuevas camionetas de reparto y personal administrativo para evitar retrasos y extravío de pedidos. Dependiendo las preferencias del cliente, se podrán hacer retiros en

sus sucursales o ellos podrán acercar los pedidos a nuestras instalaciones. Esto cambiara notablemente el precio.

Uno de los objetivos principales de esta primera etapa, además de poder generar más negocios para la compañía, es poder preparar un modelo o prototipo para mostrar a demás proveedores de servicios logísticos. La idea es poder mostrarles que esto realmente funciona y que hay muchas oportunidades de negocio para captar y aumentar las participaciones de mercado.





## **Modelo de Negocio:**

### **Propuesta de Valor**

La propuesta de valor generada por este nuevo servicio se basa en poder mejorar los tiempos de entrega de los pedidos ya que nuestros tiempos de entrega a Mar del Plata, por ejemplo, serán dentro de las 24 horas. A su vez, parte de nuestro objetivo es reducir las ineficiencias generadas por los propios correos, donde se pueden extraviar pedidos o pueden tardar mucho tiempo en entregar ciertos productos que uno necesita lo antes posible. Por último, con esta empresa podremos hacer envíos de todo tipo de productos, ya sean electrodomésticos o indumentaria. Esto es algo a lo cual se privan los correos ya que están enfocados en la paquetería chica.

### **Segmento de Clientes**

El segmento de clientes se basa en todas las empresas que utilicen el canal de ventas de e-commerce. Nuestros clientes deberán estar situados en Buenos Aires, Mar del Plata, Costa Atlántica, Tandil, Azul y Olavarría. Hoy en día, este es el alcance que tiene la empresa, por lo que nuestros clientes deberán estar situados en estas áreas.

### **Relación con clientes**

Es importante definir que nuestros clientes son las empresas que utilicen este canal de ventas, pero los usuarios de nuestro servicio son los compradores del producto.

### **Canales**

El canal principal mediante el cual tendremos contacto con los potenciales clientes se dará a través publicidad directa. Parecería ser la herramienta más eficiente para la industria logística.

## Actividades clave

Tenemos tres actividades claves en este negocio. En primer lugar, se deberá tener muy bien desarrollado los servicios web para poder ofrecer un *online tracking* del pedido lo más certero y eficiente posible. En la nota de La Nación<sup>5</sup>, el gerente comercial de Andreani Walter Santagatti, menciona que es necesario invertir en tecnología para que la experiencia del usuario final sea lo mejor posible y pueda ser utilizado a través de sus *smartphones*.

Luego, el proceso de *picking* dentro de los lugares de almacenamiento también será de suma importancia debido a que de esta manera se podrán evitar ineficiencias, pérdidas de tiempo y evitar cualquier tipo de daño o extravío de los productos.

Por último, la comunicación con el cliente debe ser vital, ya que este querrá saber a todo momento donde está su pedido y en cuanto tiempo llegará.

## Recursos clave

Uno de los aspectos clave de este negocio propuesto es que se utilizarán los recursos de Rabbione. Algunos de ellos son la infraestructura, como los camiones, galpones y empleados. Luego se utilizará mucho el *know-how* de la empresa acerca de la industria y, por último, también se tendrá la ventaja de poder utilizar la imagen de la compañía que tiene una larga trayectoria. A su vez, se deberá manejar bien la tecnología y software necesario para esta unidad, porque si no será imposible operar.

## Socios clave

En primer lugar, utilizaremos los actuales clientes que tiene Rabbione para poder potenciar la apertura de esta nueva unidad de negocio y además poder tener muy buen *feedback* para evitar potenciales errores. De esta manera, se saldrá al mercado a buscar clientes siendo lo más eficaz posible con este nuevo servicio propuesto.

---

<sup>5</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2101168-la-guerra-de-los-paquetes-los-correos-se-reconvierten-y-apuestan-a-la-logistica>

## Fuentes de ingreso

El modelo de Negocio propuesto es un B2B2C, esto ocurre debido a lo que mencionamos en la sección de **Relación con el Cliente**. La compañía establece sus precios dependiendo cada cliente y el volumen de envíos que haga. El precio puede estar calculado por peso (\$220 un paquete de 1kg, por ejemplo) o por volumen aforado. Las entregas tardaran 24 horas a Mar del Plata, 48 horas a la Costa atlántica y a Tandil, Azul y Olavarría.

## Estructura de costos

La estructura de costos se verá conformada principalmente por la incorporación de nuevos empleados o camionetas de reparto para esta unidad de negocio. Cabe destacar que en momentos cercanos a días tales como *Black Friday* o *Cyber Monday*, se deberá contratar más personal y fleteros para poder abastecer al gran incremento en la demanda y poder manejar el software de manera eficiente.

Otro costo importante por mencionar es el de Costo de Envío. Aquí Rabbione cobra \$100 por envío, y será un costo variable que se deberá tener especial atención.

## Herramientas para el análisis

### Análisis FODA

#### *Fortalezas:*

- Procesos internos bien desarrollados y eficientes.
- Buena infraestructura.
- Personal capacitado.
- Lealtad de clientes.
- Imagen de la empresa. Más de 80 años operando en estas rutas.

*Oportunidades:*

- Mercado en pleno crecimiento.
- Potencial de mercado elevado. Hay un gran número de habitantes en estas zonas. (Anexo 3).
- Muchas compañías migrando hacia el modelo de negocios online.
- Poca eficiencia de competidores.

*Debilidades:*

- Percepción parcial de los servicios ofrecidos por la compañía.
- Falta de desarrollo de servicios web.

*Amenazas:*

- Nuevos entrantes.
- Sindicatos.

**Análisis PESTAL:**

*Políticos:*

Actualmente el gobierno de Mauricio Macri está haciendo mucho énfasis en poder reducir los costos logísticos que existen en la República Argentina. Un ejemplo de ello es la incorporación de los bitrenes, que permiten que un camión pueda llevar dos semi-remolques y de esta manera abaratar costos.

*Económicos:*

Con la liberación de los precios del combustible, se hace muy difícil para la industria logística poder reducir los precios ya que los costos son cada vez más elevados. Teniendo en cuenta la industria del e-commerce, este tipo de canal de ventas es cada vez más popular en la Argentina ya que permite poder tener bajos costos y poca infraestructura.

*Sociales:*

Por el lado de la industria logística, existe un sindicato que tiene mucho peso y poder en el país, que es el de camioneros. En varias ocasiones, han realizado paros nacionales y esto afecta en gran medida a las empresas tales como Rabbione.

Por el otro lado, el e-commerce está teniendo cada vez más aceptación como método de compra para los argentinos. La CACE destaca que el “90% de los adultos argentinos conectados ya compró online alguna vez.” (Anexo 1)

#### *Tecnológicos:*

Esta es un área donde existe un crecimiento exponencial en ambas industrias. Cada vez existen más softwares y emprendimientos que permiten hacer que la experiencia de los clientes sea mucho mejor. Sin embargo, cabe destacar que la conectividad en la Argentina no está desarrollada al máximo ya que aún existen lugares en las rutas donde todavía no hay señal.

#### *Ambiental:*

Si bien existen compañías logísticas donde uno de sus principales objetivos es reducir el impacto ambiental, todavía es muy difícil poder hacer esto en los tramos de larga distancia como los que hace Rabbione. Un ejemplo es ANDO, que hace entregas de pedidos online en bicicleta en la Ciudad de Buenos Aires. A su vez, empresas como Tesla han inventado camiones eléctricos, pero todavía no han llegado al país y no contamos con la infraestructura para poder utilizarlos.

#### *Legales:*

Para el caso de la industria logística, sigue siendo un gran problema los aspectos legales del país con respecto a las leyes laborales. Es muy difícil para los empresarios poder contratar personas de confianza, ya que, si no lo son, pueden llegar a armar muchos problemas legales para la compañía.

El e-commerce es una gran opción para poder reducir el riesgo empresario ya que se puede contar una menor cantidad de empleados y de esta manera evitar futuros inconvenientes.

## Metodología

Para realizar este trabajo, será de suma importancia tener mucha información acerca de la empresa y de la industria. Cabe destacar que Empresa de Transportes Rabbione S.A. es una empresa familiar, dirigida por su presidenta Erica Rabbione y por los gerentes Pablo Cacace y Gustavo Piccone. De esta manera, se puede ver que tendremos mucho acceso a la información de la compañía para poder hacer un trabajo bien detallado.

Luego, se podrá tener acceso a la CETAC de Mar del Plata, que es la cámara del transporte, y a su vez a ARLOG, que brinda todo tipo de información y cursos acerca de logística. Además, se usarán datos provistos por FADEEAC para poder ver los aumentos en los costos de proveedores. Debemos mencionar que Carlos Lamarca ha asistido al curso de Logística E-commerce brindado por ARLOG en agosto de 2017.



## Plan de Marketing

En esta sección, veremos la manera de abordar la manera en la cual Rabbione Express deberá comunicar su negocio a potenciales clientes.

### Investigación de Mercado

Actualmente la participación de mercado en la logística para e-commerce se divide principalmente en pocos jugadores. Algunos de ellos son Andreani, Correo Argentino y OCA. Sin embargo, cabe destacar que estas compañías se dedican en mayor medida a brindar servicios de correo. Es por esto que se puede considerar que hay mucho espacio para que empresas como Rabbione Express puedan comenzar a participar en este sector de la industria y ganar participación de mercado. Como hemos mencionado, empresas como la nuestra podrán hacer logística de todo tipo de productos vendidos por este canal, y no tendrán limitantes en cuanto al tamaño o tipo de producto.

#### *Tamaño del Mercado*

Según una nota en La Nación<sup>6</sup>, donde se cita a la consultora BigData Corp. existen actualmente en el país 37,911 empresas que operan a través de e-commerce. Esto nos indica que es una industria de tamaño muy grande y que existe una gran posibilidad de crecimiento para la industria logística.

No tenemos más datos para poder explicitar en que zonas esta la mayor cantidad de negocios.

#### *Entrevistas*

Para tener una mejor noción de este tipo de mercado y del comportamiento de sus clientes, decidimos entrevistar a Tomas Allende, CEO de Shipnow, a Daniel Jecic, CEO de Avenida.com, y a Guido Gallo Martin (Anexo 8) empleado de MercadoLibre.

---

<sup>6</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2055499-boom-del-e-commerce-ya-existen-unas-38000-tiendas-virtuales-en-el-pais>

Se pudo concluir que uno de los mayores factores a tener en cuenta a la hora de implementar una solución logística para e-commerce, es el costo del envío. Si bien coincidimos que hoy en día es muy difícil reducirlos, por cuestiones macroeconómicas, siempre se tiene en cuenta este aspecto como una variable determinante de análisis. Uno de los principales problemas de esto es que el valor de los envíos en algunas ocasiones suele representar un gran porcentaje del precio de venta de un producto. Por ejemplo, si compramos un pantalón por \$2000 con envío a Mar del Plata, si calculamos el costo del envío, por ejemplo, por correo argentino (Anexo 9), el valor es de aproximadamente \$200. Este valor representa un costo adicional de 10% más, lo cual es muy elevado.

De todas maneras, cabe destacar que uno de los principales hitos a considerar es la experiencia del usuario. Como vimos en el Anexo 2, una de las principales quejas por parte de los usuarios es la demora en las entregas. Estas han incrementado notablemente de un año a otro. Por lo que nos parece sumamente importante enfocarnos en esta área del servicio para poder justificar los gastos del mismo. Si ofrecemos un servicio eficiente y veloz, creemos que el usuario podrá justificar su costo adicional.

## **Producto**

Rabbione Express es un servicio logístico para e-commerce. El propósito de esta nueva unidad de negocio es garantizarle a Rabbione un mayor flujo de envíos y por ende mayor facturación. El objetivo de esta unidad es brindar envíos eficientes y de alta velocidad, para poder ofrecerle a los usuarios un servicio confiable y de calidad. El contacto comercial será directo con los potenciales clientes, mientras que la experiencia del servicio será expuesta hacia los usuarios.

Es un servicio que, mediante ciertas inversiones en tecnología, podrá brindar un trabajo que generará altos niveles de satisfacción en los usuarios debido a sus bajas demoras en la entrega, transparencia de la información y aún más importante, confianza en el receptor del envío. La idea es que el usuario sepa y tenga control de donde está su pedido. De esta manera se evitarán grandes fricciones a la hora de comprar online.



La marca de esta unidad de negocio se desprenderá de la marca principal de la empresa que es Rabbione. Se tomó esta decisión para utilizar la trayectoria e historia de la compañía, pero al mismo tiempo, demostrar que estamos volcándonos a este nuevo sector de la industria.

## **Precio**

Dado el contexto económico de la República Argentina, es muy difícil ofrecer precios muy bajos en comparación con las compañías que ya operan en este sector. En el **Anexo 6**, se puede ver cómo sería aproximadamente los precios que podríamos ofrecer a los clientes. Sin embargo, el objetivo de Rabbione Express no es tener una diferenciación por precio, ya que estaría entrando en una competencia muy difícil de sostener dado el gran tamaño que tienen Andreani, Correo Argentino y demás competidores. Debido a esto, se hará especial foco en una diferenciación por calidad de servicio.

Esta área debería ser sumamente rentable para la compañía ya que se comenzará a construir en base a la infraestructura y know how que ya cuenta Rabbione. Los principales costos serán el de los sueldos del equipo conformado para operar esta unidad de negocio. A su vez, los días tales como CyberMonday o Black Friday, se verá un incremento notable en los costos variables ya que es muy probable que se deban contratar empleados operativos y fleteros eventuales.

## **Plaza**

Este servicio se comercializará principalmente a través del contacto directo entre nuestro representante comercial y los potenciales clientes. Creemos que para una compañía logística no tiene ningún fin publicitar en medios tradicionales tales como Google AdWords, Facebook y demás opciones. Nos parece adecuado utilizar a nuestro comercial como principal contacto para poder expresar de manera efectiva la historia y los valores de la empresa, como también la seriedad con la que ha trabajado durante toda su trayectoria.

Además, comenzaremos operando con clientes actuales de la compañía, como es el caso de Garbarino, y esto nos dará el feedback necesario para poder mejorar en este sector y luego tener evidencias para buscar nuevos clientes. Una vez que se cree una sinergia en esta unidad, seguramente los clientes comiencen a contactarnos ellos.

Por supuesto que deberemos tener una página web con toda la información necesaria para que los potenciales clientes se informen y puedan contactarnos lo más fácil posible.

## **Promoción**

Como hemos mencionado previamente, nuestra principal fuente de contacto se dará a través de nuestro agente comercial. Él será el encargado de informar a los clientes acerca de la empresa, su historia y trayectoria, como nos diferenciamos de la competencia y porque conviene elegir Rabbione Express. Esta persona se enfocará en cumplir todos los pasos del marketing funnel (Anexo 10).

Cuando hablamos del sector e-commerce, existen varios tipos de modelos de negocio y de compañías. Algunas empresas, las más consolidadas, pasan a tener sus propios sitios web para comenzar a vender online. Sin embargo, existen compañías más pequeñas que deciden utilizar los servicios de empresas como Tienda Nube, para poder conectarse de manera más barata, sin tener que hacer grandes inversiones en tecnología. A su vez, existen empresas chicas que deciden abrir por su cuenta sus negocios online. Hacemos esta diferenciación, porque no se deberá tener el mismo contacto con cada uno de los ejemplos que mencionamos.

En el caso de que se intente establecer contacto con alguna empresa importante ya sea, por ejemplo, Avenida.com o Tienda Nube, se deberá intentar conseguir una reunión comercial. De esta manera, se podrá demostrar y explicar bien de que se trata Rabbione Express y por qué deberían elegirlo. Hay que brindar muchos detalles y transmitir confianza y seguridad ya que, si se cierra un negocio con alguna compañía de esta dimensión, esto nos garantizará un gran volumen de pedidos. Será parte del trabajo de nuestro agente comercial, identificar a potenciales empresas que puedan brindarnos de muchos envíos

para dedicar nuestros esfuerzos a generar un vínculo. Las conversaciones deberán iniciarse mediante llamadas telefónicas para de esta manera concretar una reunión.

Por otro lado, cuando se intente generar un contacto con empresas más chicas, se deberá hacer lo siguiente. En primer lugar, se deberá crear un folleto que explique todas las características y servicios de la compañía. Esto se enviará a través de un e-mail donde nuestro agente comercial se presentará y dejará su información de contacto. Se deberá hacer un seguimiento constante de estos correos para saber quiénes han respondido y quienes no. En cuanto a los que, si respondieron el correo, se les brindará más información a través del mismo para evaluar el volumen de envíos potenciales y de esta manera dejar pautado como se trabajará e intentar cerrar el negocio. (Ver sección **Operaciones**). En el caso de los no respondidos, se deberá seguir insistiendo, vía mail una vez más y luego con un llamado telefónico. Esta demás aclarar que se deberán tomar varios días entre contactos para no ser invasivo.

Una herramienta secundaria será nuestra página web, que brindará todo tipo de información fundamental. En un futuro, cuando Rabbione Express se convierta en protagonista clave de este sector, seguramente nuestra página web pasará a tener un rol fundamental a la hora de conseguir clientes ya que seguramente exista un efecto de promoción “boca en boca” gracias a nuestro excelente servicio.

## Operaciones

Este capítulo es fundamental para el desarrollo de Rabbione Express. Las operaciones son las que generan las ventajas competitivas necesarias para poder diferenciarnos de la competencia y así ganar market share en este sector de la industria logística.

A su vez, con el constante incremento del volumen de ventas por e-commerce, se tendrá que generar un desarrollo eficaz de esta área para evitar confusiones, extravíos, ineficiencias y pérdidas de tiempo. Como hemos mencionado en este trabajo, el proceso de picking es un aspecto clave de las operaciones del negocio ya que determinará si podemos cumplir con los estándares necesarios para ser una empresa líder de la industria.

Cabe destacar, que la mayor parte de las operaciones pasarán en Mar del Plata, lugar donde está situada la central de la compañía. Esto ocurre debido a que la gran mayoría de los negocios están en Buenos Aires y la mayor parte de envíos se harán hacia las demás localidades en las cuales opera la empresa. Por supuesto que también esto ocurrirá viceversa, por el hecho de que existen negocios de e-commerce en Mar del Plata y alrededores, pero estimamos que el volumen de paquetes será menor.

Luego, se deberá tener especial cuidado a días tales como el CyberMonday o el Black Friday. En estas fechas especiales, se ofrecen grandes descuentos a los consumidores y los niveles de facturación incrementan exponencialmente. Según la página de la CACE<sup>7</sup>, el CyberMonday de 2017 facturó un 66% más que en la edición 2016. Esto demuestra que seguramente haya un gran incremento en la cantidad de envíos y se deberá estar bien preparados con antelación. Algunos de los productos más vendidos fueron alimentos, indumentaria, accesorios, etc.

Habrán tres ejes principales en las operaciones que dependen de las decisiones tomadas por los clientes. Ellos son envío, retiro y envío, y por último almacenaje, preparación de pedido y envío. A continuación, explicaremos en

---

<sup>7</sup> <http://www.cace.org.ar/noticias-cybermonday-record-en-facturacion-supera-en-un-66-a-la-edicion-del-2016>

detalle que significa cada una de las alternativas. Debemos aclarar que cada una de las opciones tendrán diferencias de precio.

### *Envío*

Esta alternativa es la solución más económica presentada por Rabbione Express. El cliente (negocio) se ocupa de que sus productos lleguen a la sucursal más cercana de Rabbione, y la compañía se encarga de hacer el envío hacia el domicilio del usuario.

De esta manera, los clientes evitan los recargos por retiro cobrados por la compañía. Se podría decir que es la mejor alternativa para los clientes en términos de costo.

Una vez que los pedidos llegan a la sucursal de Rabbione, estos son movidos mediante la técnica Cross Docking, donde se bajan del vehículo del cliente e inmediatamente son cargados en el camión que más rápido saldrá hacia destino.

Luego de que el camión haya llegado hacia la sucursal destino, se dividirán los pedidos en distintos vehículos livianos que cubrirán distintas zonas para poder hacer las entregas a domicilio.

El usuario deberá firmar un remito para confirmar que ha recibido su pedido en tiempo y forma.

### *Retiro y Envío*

Esta solución presentada por Rabbione Express es la que logrará mantener los tiempos de entrega y estándares de calidad. Aquí, se establecerá con los clientes un horario de búsqueda de sus pedidos, por ejemplo, a las 16 horas todos los días, o ciertos días de la semana para que un vehículo liviano de la empresa recoja los productos y los lleve a la sucursal más cercana.

Como se puede ver en el Anexo 6, los retiros de 15 bultos o menos tienen un costo adicional de \$350. Esto ocurre debido a que para la empresa no es negocio retirar por una menor cantidad de bultos con el precio establecido en el cuadro tarifario. De esta manera, se incentiva a los clientes a generar envíos de

mayor volumen, lo cual es una ventaja para ambas partes, donde Rabbione factura más y el cliente tiene un menor costo unitario.

Una vez arribado el vehículo liviano a la sucursal, también se utiliza la técnica de Cross Docking hacia un camión, como mencionamos previamente, para poder hacer todo de manera más veloz. Hay que aclarar que habrá un encargado de revisar que los pedidos estén completos y de que no haya ningún bulto faltante o roto.

La última milla del recorrido es idéntica a la mencionada en el último párrafo de la alternativa anterior.

### *Almacenamiento, preparación y envío*

En esta opción, Rabbione Express tendrá posiblemente los mayores desafíos. Si bien es la alternativa más rentable para la empresa, implica de muchos procesos que deberán estar muy bien desarrollados.

Acá lo que se ofrece es una solución logística completa. El cliente podrá tercerizar toda esta área y de esta manera enfocarse en los aspectos centrales de su negocio. De esta manera, la compañía cobrará un arancel no solamente por los envíos y retiros, sino que también por el espacio de almacenamiento y preparación de los pedidos. Como hemos mencionado previamente en el plan, Rabbione opera en ciertas zonas designadas. Sin embargo, con este tipo de solución se podrá optar por ocuparnos exclusivamente de estas regiones o por, además, ocuparnos de re despachar mediante otras compañías los pedidos que vayan a otras regiones como por ejemplo el NOA. Operar de esta manera no es nuevo para Rabbione, ya que actualmente lo hace para ciertos clientes.

Rabbione Express tendrá control del stock designado para la página web y de acorde a los pedidos de compra que se vayan efectuando, nuestros empleados irán preparando los productos para su eventual envío. Este proceso se denomina Picking y es un aspecto fundamental de nuestro negocio. Es esencial que este proceso funcione a la perfección porque si no se verán afectados los tiempos de entrega y varios KPI's como, por ejemplo, porcentaje de roturas, de faltantes y de entregas. Nuestros empleados deberán ser

cuidadosamente entrenados para llevar a cabo este proceso lo más eficientemente posible.

La última etapa de esta alternativa funciona igual que las otras dos ya mencionadas, donde se busca llegar al domicilio del usuario lo más veloz posible.

## **Tecnología**

Para poder acompañar todos los proceos operativos de Rabbione Express es necesario hacer inversiones en tecnología.

En primer lugar, se deberá invertir en un software para poder automatizar los pedidos de envío. De esta forma nuestros operarios recibirán automáticamente las notificaciones de pedidos y se encargarán de efectuarlos. Cabe destacar, que este software deberá poder integrarse con el ERP que utiliza Rabbione actualmente. Este se llama Alamo. Esto es necesario para que luego se pueda llevar a cabo todos los controles e informes necesarios para que no haya falencias en la empresa.

El software será principalmente de características back-end, debido a que el usuario no tendrá interacción con el mismo. La idea es que una vez que el usuario haya elegido la cantidad de productos que quiere comprar, este introduzca el código postal de su domicilio y luego una calculadora le brindara el costo a abonar. Esto se deberá integrar con la interfaz de la página de los clientes.

Una de las características clave en la logística de e-commerce es que el usuario sepa en todo momento donde está su pedido. Actualmente, Rabbione tiene un sistema de trackeo online pero es muy básico. Este solamente informa en que sucursal está el paquete o si esta en tránsito ya que se actualiza manualmente. En la compañía se carga toda la información manualmente por que la manera en la que opera la compañía que es con carga en general y no tanto paqueterío. Para ofrecer un servicio de calidad, se deberá incorporar dispositivos que permitan hacer un trackeo online en todo momento. Para esto, se deberán incorporar smartphones con algún sistema que permita trackearlos vía gps y que pueda actualizarse automáticamente con la página web que



brindaremos para que los usuarios puedan seguir el trayecto de sus pedidos. Hay que mencionar que este método no trackea en vivo al paquete, si no que al camión/vehículo, por lo tanto, se deberá actualizar manualmente cuando el pedido entre a la sucursal y luego salga. El usuario estará mirando la trayectoria del camión. El sistema que se está analizando para utilizar es el de OfficeTrack (Anexo 11).

Un método que se podría incorporar en el corto/mediano plazo es el de las etiquetas con código de barras para de esta manera escanear cada paquete y que el proceso sea más organizado y eficiente. Cuando se efectúa el pedido de envío de un paquete, se deberá imprimir una etiqueta que ira pegada a la caja para que luego un operario pueda escanearla. De esta manera, se iría automatizando el proceso de carga manual.

Por último, en el largo plazo, se deberá considerar la incorporación de tecnología RFID (Radio Frequency Identification) para poder llevar un mejor control de los pedidos. El desafío ocurre cuando mediante esta nueva unidad de negocio, la compañía se vea desbordada por un amplio volumen de paquetes, y este tipo de tecnología podrá reducir el extravío de productos, controlar el stock, acelerar el conteo y reducir posiblemente la cantidad de personal. El RFID<sup>8</sup> funciona a través de una transmisión de frecuencias de radio y la recepción de la misma. De esta manera, se actualiza automáticamente que productos y que cantidad están en el área establecida. Un ejemplo de RFID es el de Amazon Go<sup>9</sup>, donde los compradores entran a este supermercado de Amazon y no deben pasar por una caja registradora. La tecnología RFID detecta cuando un comprador saca un producto del estante y esto luego es cobrado a su tarjeta de crédito una vez que se retira del local.

## **Manual del transportista**

Este es un detalle fundamental para este sector de la industria. Es clave para poder lograr una experiencia de usuario lo más cerca posible a excelente.

---

<sup>8</sup> <https://www.microsystem.cl/rfid-que-es-y-para-que-sirve/>

<sup>9</sup> <https://www.geekwire.com/2016/amazon-go-works-technology-behind-online-retailers-groundbreaking-new-grocery-store/>



El manual del transportista es una guía de aspectos que el encargado de manejar el vehículo y su acompañante deberán cumplir para completar el envío.

Detallamos algunos aspectos a continuación:

- Cumplir con el rango horario establecido.
- Mantener buena comunicación y ser respetuoso con el usuario.
- Si el producto es de grandes dimensiones, se deberá colocar dentro de la casa del usuario. Aquí hay que tratar de estar siempre a la vista del usuario para que no haya problemas o confusiones.
- Firmar los papeles correspondientes para asegurar que el envío se haya realizado de manera satisfactoria.
- Tener buena presencia. El transportista deberá utilizar el uniforme adecuadamente.



## **Logística inversa**

La logística inversa es un tema de suma importancia en la industria. Este concepto remite al retorno de las mercaderías no entregadas o recibidas.

Algunos casos en los que suele ocurrir esto:

- El usuario no pidió ese producto.
- El producto está roto.
- El usuario no quiere el producto por algún motivo.
- El usuario no está en su domicilio.
- Entre otras.

Conversando con Pablo Cacace, Gerente General de Rabbione, él me comento que este es un tema que la compañía no tiene muy bien definido en cuanto a los clientes directos. En cambio, con clientes más grandes como por ejemplo Havanna o Garbarino, la logística inversa si es un tema bastante

resuelto. En estos casos, el precio por el retorno de las mercaderías se suele negociar específicamente con cada cliente y se llegan a ciertos tipos de acuerdos. En cuanto a los clientes directos, esto es algo que hoy en día no está bien definido pero que, sin embargo, será de suma importancia resolver.

Cuando ocurran casos donde el culpable sea el cliente o el usuario, Rabbione Express devolverá el producto o pedido en cuestión a la casa matriz del cliente con un recargo. Este recargo se le hará al cliente que evaluará quien tuvo la culpa, si ellos mismos o si el usuario. El precio de recargo se definirá de antemano para que no haya problemas.

Caso contrario, cuando el retorno sea por que el usuario no se encontraba en el domicilio o por algún motivo de la empresa, Rabbione Express hará otro viaje más sin recargo. Una vez pasados los dos intentos de entrega, la compañía cobrará el recargo.



## Costos, Finanzas e Inversión

A continuación, veremos en detalle los distintos aspectos económicos del proyecto de inversión Rabbione Express.

### Costos

Año		2019	2020	2021	2022	2023
<b>Costos Fijos</b>	<b>Valor Unitario</b>					
<b>Inflación</b>			14%	12%	9%	7%
<b>Sueldos</b>						
Operativos	\$ 75,000.00	\$ 975,000.00	\$ 1,111,500.00	\$ 1,244,880.00	\$ 1,356,919.20	\$ 1,451,903.54
Administrativo	\$ 32,637.95	\$ 424,293.32	\$ 483,694.38	\$ 541,737.71	\$ 590,494.10	\$ 631,828.69
Comercial	\$ 40,000.00	\$ 520,000.00	\$ 592,800.00	\$ 663,936.00	\$ 723,690.24	\$ 774,348.56
Programador	\$ 40,000.00	\$ 520,000.00	\$ 592,800.00	\$ 663,936.00	\$ 723,690.24	\$ 774,348.56
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Gastos Comerciales</b>	\$ 20,000.00	\$ 240,000.00	\$ 273,600.00	\$ 306,432.00	\$ 334,010.88	\$ 357,391.64
<b>Hosting</b>	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,280.00	\$ 2,553.60	\$ 2,783.42	\$ 2,978.26
<b>OfficeTrack</b>	\$ 5,900.00	\$ 19,175.00	\$ 21,859.50	\$ 24,482.64	\$ 26,686.08	\$ 28,554.10
<b>Proveedores</b>	\$ 3,500.00	\$ -	\$ 2,332,905.12	\$ 3,919,280.60	\$ 4,272,015.86	\$ 4,571,056.97
<b>Amortizaciones</b>		\$ 145,254.83	\$ 145,254.83	\$ 173,977.95	\$ 190,228.65	\$ 212,262.01
<b>Total Costos Fijos</b>		\$ 2,700,468.32	\$ 5,411,439.00	\$ 7,367,238.55	\$ 8,030,290.02	\$ 8,592,410.32
<b>Costos Variables</b>						
Sueldos	\$ 500.00	\$ -	\$ 1,140.00	\$ 1,276.80	\$ 2,783.42	\$ 2,978.26
Proveedores	\$ 3,500.00	\$ 7,000.00	\$ 15,960.00	\$ 17,875.20	\$ 19,483.97	\$ 20,847.85
Costo de Envío		\$ 1,800,000.00	\$ 5,472,000.00	\$ 12,257,280.00	\$ 15,030,489.60	\$ 16,082,623.87
<b>Total Costos Variables</b>		\$ 1,807,000.00	\$ 5,489,100.00	\$ 12,276,432.00	\$ 15,052,756.99	\$ 16,106,449.98
<b>Total Costos</b>		\$ 4,507,468.32	\$ 10,900,539.00	\$ 19,643,670.55	\$ 23,083,047.01	\$ 24,698,860.30

En primer lugar, cabe destacar que se ha tomado en consideración la inflación proyectada<sup>10</sup> para poder proyectar los costos a lo largo de los próximos 5 años. Al ser un proyecto de inversión por parte de Rabbione, se tomarán en cuenta todo costo que sea incremental.

Como se puede ver en la tabla, Rabbione Express no tiene Gastos Administrativos debido a que estos son cubiertos principalmente por Rabbione. Se estima que los Gastos Comerciales son equivalentes a un 50% del sueldo del agente comercial. Esto fue una sugerencia por parte de la empresa y es vital para poder cerrar negocios y conseguir clientes.

En la cuenta Proveedores, se tiene en cuenta la contratación de fleteros permanentes. Los costos de esta cuenta no crecen solamente con la inflación,

• <sup>10</sup> [www.econviews.com](http://www.econviews.com)

sino que también con la tasa provista por FADEEAC para el 2017 de 21.81%, donde se tiene en cuenta el incremento de otros costos tales como el combustible. En 2019 creemos que no se necesitará la contratación de ningún fletero permanente debido a que el volumen de pedidos no será muy elevado para ese año y se podrá confiar en la infraestructura de Rabbione. Luego, se irá incrementando la plantilla de proveedores en proporción al crecimiento de envíos.

El costo de OfficeTrack es un doble abono. Esto sucede porque un abono incluye la habilitación para 15 unidades. Como hemos mencionado, Rabbione tiene alrededor de 30 unidades.

Los sueldos se conforman básicamente por la contratación de tres empleados operativos, uno administrativo, uno comercial y el programador. Todos los sueldos incluyen Aportes y Contribuciones.

Dentro de los Costos Variables, se tuvo en cuenta la contratación de empleados operativos y fleteros los días donde el volumen de envíos se incrementa notablemente, como ocurre en CyberMonday y Black Friday. Sin embargo, el mayor costo variable es el Costo de Envío que se deberá pagar a Rabbione. Este incrementa a la vez que incrementa el volumen de pedidos. Rabbione nos indicó que el costo de envío es de \$100.

Costo Envio Paquete	2019	2020	2021	2022	2023
	\$100.00	\$114.00	\$127.68	\$139.17	\$148.91

Por último, se debe aclarar que, en el total de Costos Fijos y Costos Totales, no se han tenido en cuenta las amortizaciones con el fin de luego poder aplicarlos en el Flujo de Fondos y que estos no se repitan.

## Finanzas

Proyección de Ventas	2019	2020	2021	2022	2023
Pedidos	18000	48000	96000	108000	108000
Precio	\$ 220.00	\$ 250.80	\$ 280.90	\$ 306.18	\$ 327.61
Ventas	\$ 3,960,000.00	\$ 12,038,400.00	\$ 26,966,016.00	\$ 33,067,077.12	\$ 35,381,772.52
Pedidos Mensuales	1500	4000	8000	9000	9000

Con el objetivo de proyectar las ventas que tendrá Rabbione Express, decidimos que se incrementará el volumen de pedidos al mismo tiempo que se

vayan consiguiendo más clientes. Habiendo hablado con Tomas Allende de Shipnow y con Daniel Jejic de Avenida.com, consideramos que en promedio cada cliente nos dará 500 envíos, este es nuestro primer supuesto. Luego, para poder parametrizar las ventas, consideramos que el precio por envío será calculado con un precio establecido para un paquete de 1kg, que será de \$220. Este valor se irá incrementando con la inflación.

Como el primer año será uno de adaptación para la empresa, y que conseguir clientes lleva tiempo, consideramos de manera moderada conseguir tres clientes para el primer año. Estos pueden ser clientes que ya estén operando con la compañía o nuevos clientes que confíen en nuestro servicio. Después, ya para el segundo año, se espera crecer más del doble. En una nota de La Nación citada previamente, especifica que el volumen de envíos crece al mismo ritmo que el volumen de transacciones, y como este sector presenta tasas de crecimiento de alrededor de 50%, creemos que, teniendo a un Agente Comercial entrenado y motivado, podremos cumplir con nuestros objetivos. Para el tercer año creemos poder mantener el ritmo de crecimiento y luego para el cuarto y quinto año creemos que alcanzaremos un periodo de estabilidad.

Año		2019	2020	2021	2022	2023
Ventas		\$ 3,960,000.00	\$ 12,038,400.00	\$ 26,966,016.00	\$ 33,067,077.12	\$ 35,381,772.52
Costos Operativos		\$ 4,507,468.32	\$ 10,900,539.00	\$ 19,643,670.55	\$ 23,083,047.01	\$ 24,698,860.30
Amortizaciones		\$ 145,254.83	\$ 145,254.83	\$ 173,977.95	\$ 190,228.65	\$ 212,262.01
Resultado Venta Activo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT		-\$ 692,723.15	\$ 992,606.16	\$ 7,148,367.49	\$ 9,793,801.46	\$ 10,470,650.21
Impuesto a las Ganancias		-\$ 242,453.10	\$ 347,412.16	\$ 2,501,928.62	\$ 3,427,830.51	\$ 3,664,727.57
Capital de Trabajo		\$ 180,000.00	\$ 547,200.00	\$ 1,225,728.00	\$ 1,503,048.96	\$ 1,608,262.39
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 180,000.00	\$ 367,200.00	\$ 678,528.00	\$ 277,320.96	\$ 105,213.43	-\$ 1,608,262.39
Inversión en Activo No Corriente	-\$ 351,171.00	\$ -	\$ -	-\$ 264,983.24	-\$ 173,211.08	-\$ 309,049.95
Flujo de Fondos	-\$ 531,171.00	-\$ 1,157,121.42	\$ 111,920.84	\$ 4,278,112.62	\$ 6,277,775.09	\$ 8,317,397.07

Como se puede ver en el Flujo de Fondos adjuntado, Rabbione Express comenzará a generar ingresos en el 2020. Para llegar a los Flujos de Fondos libres se utilizó una tasa de impuesto a las ganancias de 35%. A través de estos resultados podemos ver que este negocio presenta una atractiva oportunidad. Algunos indicadores que respaldan esto son los siguientes:

<b>VAN</b>	<b>\$3,439,141.98</b>
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>40%</b>
<b>TIR</b>	<b>106%</b>
<b>Período de Recupero</b>	<b>2021</b>

Para poder calcular el Valor Actual Neto, se utilizó una tasa del 40%. Esta es la tasa de referencia para Lebacs propuesta por Banco Central de la República Argentina. Como se puede ver, el número es mayor que cero, por ende, se puede aceptar el proyecto de inversión. Luego, la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, por un amplio margen, lo que nos da otra razón para querer llevar a cabo este negocio.

En la tabla a continuación se puede ver como varían los resultados en cuando se perciben cambios en las ventas, costos fijos y costos variables.

	<b>Pesimista</b>	<b>Neutro</b>	<b>Optimista</b>
<b>Ventas</b>	-10%	0%	+10%
<b>Costos Fijos</b>	+10%	0%	-10%
<b>Costos Variables</b>	+10%	0%	-10%
<b>VAN</b>	-\$ 1,457,222.44	\$ 3,439,141.98	\$ 7,719,639.32
<b>TIR</b>	16%	106%	209%
<b>Periodo Recupero</b>	2023	2021	2020

En el caso del escenario pesimista, se tendrá que tener especial cuidado antes las variaciones. Si estas llegarán a ocurrir, el proyecto se vería en serios problemas ya que ningún indicador nos indica que el negocio va por el camino correcto. Sin embargo, si llegase a ocurrir lo contrario, el negocio haría un salto muy importante y su rendimiento sería notable. Está claro que el sector logístico es muy volátil ante los costos, por lo que se deberá tener especial cuidado.

#### *Capital de Trabajo*

Para calcular el Capital de Trabajo se tuvo en consideración lo siguiente: En primer lugar, que los ingresos por los envíos se acreditaran cada 30 días, como lo es usualmente con las tarjetas de crédito. Esto ocurre debido a que los usuarios pagarán el envío con su tarjeta una vez efectuada la compra.



En segundo lugar, las cuentas a pagar serán las de el costo de envío hecho por Rabbione. Estas se debitarán una vez que se acrediten los ingresos, por lo que también tardarán 30 días.

La fórmula que se utilizo es la siguiente:

Capital de Trabajo =  $(30/360) * \text{Ventas} - (30/360) * \text{Costo de Envío}$ .

## Inversión

Inversión Inicial	
Smartphones	\$ 207,537.00
Computadoras	\$ 104,495.00
Impresoras	\$ 19,964.00
OfficeTrack	\$ 19,175.00
Capital de Trabajo	\$ 180,000.00
	\$ 531,171.00

Para comenzar este proyecto, se consideraron pertinentes las siguientes inversiones. En primer lugar, se necesitará de Capital de Trabajo para poder sustentar las operaciones. Luego calculamos que se necesitarán 33 smartphones (Samsung Galaxy J5 Prime) para poder otorgárselos a todos los transportistas de la flota. La plantilla actual de Rabbione es de aproximadamente 30 choferes y se necesitarán tres teléfonos más en el caso de contratación de eventuales o si hay alguna rotura. Esto es fundamental para poder utilizar el software de online tracking OfficeTrack y poder integrarlo con nuestro ERP y futuro software. Para poder llevar adelante las operaciones y la programación del software, se necesitarán computadoras, por eso consideramos que se deberá invertir en al menos 5 de ellas. Por último, la incorporación de dos impresoras será necesario para poder completar con las tareas administrativas y de identificación de los paquetes.

Como la tecnología avanza a tasas exponenciales, con una inversión en estos dispositivos no alcanzara. Estos teléfonos y computadoras quedaran casi obsoletos al cabo de dos o tres años. En la tabla a continuación, se podrán ver las inversiones necesarias a lo largo del período. Los números en negrita son las inversiones necesarias.

Año	2019	2020	2021	2022	2023
PDA	\$ <b>207,537.00</b>	\$ 236,592.18	\$ <b>264,983.24</b>	\$ 288,831.73	\$ <b>309,049.95</b>
Computadoras	\$ <b>104,495.00</b>	\$ 119,124.30	\$ 133,419.22	\$ <b>145,426.95</b>	
Impresoras	\$ <b>19,964.00</b>	\$ 22,758.96	\$ 25,490.04	\$ <b>27,784.14</b>	





## Legales

El modelo de negocios de e-commerce ha revolucionado muchas industrias a lo largo del mundo. Este modelo disruptivo ha logrado que muchas compañías migren de sus modelos de negocios tradicionales o que otras puedan nacer y comenzar a competir. Es por esto que Rabbione Express debe estar preparada, desde el aspecto legal, para poder transportar todo tipo de productos.

En primer lugar, todos los vehículos utilizados por la empresa deberán tener todas sus habilitaciones correspondientes al día. Estos aspectos legales son clave para que nuestros vehículos puedan transportar todo tipo de mercadería (comida, electrodomésticos, productos farmacéuticos, etc.) sin ningún tipo de inconveniente. Algunas habilitaciones son:

- Seguro al día.
- Verificación Técnica Vehicular.
- Habilitación Municipal.
- Registro.
- ART.
- Libreta Sanitaria.
- Licencia Nacional Habilitante (Sindicato Camioneros). Curso y Psicofísico aprobados obligatoriamente.

Luego, ante el envío de cada mercadería, los clientes podrán optar por un seguro brindado por Rabbione, el cual es el 1% del valor declarado de la mercadería. Este valor no solo le asegura al usuario que podrá ser compensado por alguna rotura o pérdida de su pedido, sino que también es un ingreso extra para la compañía para poder brindar mayores medidas de seguridad. Un ejemplo de esto podría ser el trackeo satelital que tienen nuestros vehículos.

Por último, debemos abordar el tema de la confidencialidad de la información. Aquí tenemos dos aspectos para profundizar. Por un lado, existe la ley 25.326<sup>11</sup> de protección de datos personales que establece "... la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros, bancos de

---

<sup>11</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>

datos, u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean estos públicos, o privados destinados a dar informes, para garantizar el derecho al honor y a la intimidad de las personas, así como también el acceso a la información que sobre las mismas se registres, ...”. En esta nueva unidad de negocio, se deberá tener especial cuidado con este tema debido a que se manejarán algunos datos personales tales como el domicilio.

Por el otro lado, es de suma importancia respetar los convenios de confidencialidad que se tendrán con algunos clientes. Un ejemplo de esto es lo que ocurre actualmente en Rabbione, donde en el depósito se almacena mercadería para Fravega y Garbarino, dos empresas líderes de la misma industria. Por lo que se debe tener mucho cuidado con la información que se recolecta para que no existan conflictos con algunas de las partes.



## Equipo

Para conformar esta unidad de negocio se deberá contratar a varias personas.

En primer lugar, se necesitarán tres empleados operativos. Dos de ellos serán destinados a la sucursal Mar del Plata y uno de ellos a la de Buenos Aires. Sus tareas principales serán la de recibir los pedidos, prepararlos y enviarlos a donde sea su destino. En otras palabras, sus obligaciones principales serán las de pickeo. Es muy importante la capacitación y entrenamiento de estas personas ya que serán uno de los eslabones en la cadena encargados de que haya velocidad en la preparación de envíos y de ordenar los productos, cosa de que no haya extravíos o roturas. Estos procesos deberán ser sumamente eficientes.

Luego, se reclutará a un encargado administrativo para la unidad. Nuestra idea es elegir a alguien que ya esté dentro de Rabbione para que sepa de antemano como trabaja la compañía, como se presenta la documentación y como se maneja el sistema ERP. Creemos que, contando con una persona de estas características, se evitaban cuellos de botella y podrá tener independencia a la hora de solucionar inconvenientes. Además, es una gran oportunidad para motivar a una persona que está hace ya un tiempo con la empresa y darle nuevos desafíos y responsabilidades. Cabe destacar que este puesto estará también encargado en un principio, de las tareas administrativas de todas las sucursales para este proyecto.

En tercer lugar, Rabbione Express precisará de un empleado comercial. Este será clave para traer nuevos clientes a la empresa y expandir nuestras operaciones. Como hemos mencionado previamente, nuestra fuente principal de publicidad será la venta directa, por lo que necesitaremos a alguien proactivo para buscar nuevas oportunidades constantemente. El perfil ideal para este puesto será alguien joven, de aproximadamente 30 años, y que tenga buen conocimiento del sector. Deberá seguir las tendencias del mercado y estar atento ante la presencia de nuevas oportunidades de negocio.

Un miembro fundamental en esta unidad será el encargado de programación. Deberá desarrollar el software necesario para poder operar e integrar la unidad con los clientes, usuarios y el ERP de Rabbione. Es de carácter

indispensable que la plataforma funcione sin ningún desperfecto a toda hora de la semana. En caso de que haya algún problema técnico, esta persona será encargada de solucionar el problema lo más rápido posible.

Por último, Carlos Lamarca, Licenciado en Administración de Empresas e hijo de Erica Rabbione, presidenta de la compañía, estará a cargo de este proyecto. Se establecerán ciertos KPI's para poder reportar y generar informes hacia la alta dirigencia de la compañía. Carlos ha estado estudiando y capacitándose en este sector hace ya un rato además de que tiene experiencia y conocimientos en Rabbione.



## Plan de Implementación y Riesgos

### Plan de Implementación

A través del siguiente diagrama de Gantt, veremos cómo será el plan de acción a llevar a cabo.

Actividad	Inicio	Final	01/01	01/02	01/03	01/04	01/05	01/06	01/07	01/08
Selección de Empleado Administrativo	01/01	01/02								
Selección de Empleados Operativos	01/03	01/04								
Selección de Empleado Comercial	01/02	01/04								
Selección de Programador	01/02	01/04								
Desarrollo de Software	01/04	01/07								
Diseño de Procesos	01/02	01/04								
Capacitación de Procesos	01/04	01/06								
Implementación de Procesos	01/08	01/09								
Prueba de Software	01/07	01/08								
Inicio de Operaciones	01/08	-								

En total, serán necesarios 8 meses para poder iniciar las operaciones de este proyecto de manera correcta. Las fases fundamentales de este proyecto, que deberán llevarse a cabo con tiempo, son las de la selección del programador y el desarrollo del software. Como hemos mencionado en el capítulo de Operaciones, este negocio se basará en gran medida en su tecnología, es por esto que es de suma importancia lograrlo de manera efectiva.

Luego, la selección del empleado comercial deberá presentar al candidato quien haya demostrado un mayor interés por este nuevo emprendimiento de la

empresa y por sus conocimientos del sector e-commerce. Deberá estar al día de las tendencias actuales de mercado.

Por último, las tres etapas de los procesos mencionados es clave para evitar confusiones, rechazos o ineficiencias por parte de nuestros operarios. Elegimos implementar estos procesos en fases, con el propósito de reducir potenciales errores.

## **Riesgos**

Existen varios riesgos a la hora de implementar esta nueva unidad de negocio para Rabbione. Sin embargo, podemos argumentar que en ningún caso debería poder afectar el negocio principal de la compañía.

En primer lugar, existe una gran dependencia por parte de Rabbione Express hacia Rabbione. Ocurre que, en varios aspectos, las operaciones de esta unidad de negocio están fuertemente atadas a los movimientos de la compañía. Un ejemplo es que cuando se deban entregar ciertos pedidos en un día, Rabbione no tenga espacio para poder entregarlos. La manera de contrarrestar esto será teniendo un listado de eventuales fleteros con los cuales se podría contar para poder salir a hacer la distribución y respetar los horarios de entrega. Otra manera de contrarrestar la dependencia hacia Rabbione es que hemos establecido un equipo que operará de manera independiente, entonces si la empresa está colapsada de trabajo, Rabbione Express podrá continuar con sus obligaciones.

Después, puede ocurrir que no podamos contar con los clientes que tiene la empresa para comenzar a operar en este sector. Puede suceder que, por ejemplo, Fravega, quiera continuar haciendo su distribución de e-commerce con Andreani, por motivos fuera de nuestro alcance. Esto sería un riesgo para Rabbione Express ya que se perdería la posibilidad de tener una etapa de adaptación del servicio a través de un constante feedback con estos early adopters. Para eliminar este riesgo, esta unidad deberá enfocarse en potenciales clientes pequeños/medianos, con el objetivo de poder aprender a través de la experiencia de un pequeño volumen de envíos.

En tercer lugar, será complicado operar si no se consigue la demanda esperada. En tal caso, las operaciones de esta unidad de negocio peligrarían ya que no se cubrirían los costos y tendríamos personal demás. Esto se puede solucionar en el corto plazo, mediante apoyo financiero de la empresa central, para poder continuar. Será fundamental que el agente comercial responda ante esta situación a través de un incremento en su actividad. Esto se podrá efectuar mediante algún tipo de compensación económica.

Otro riesgo importante por considerar es la implementación del nuevo sistema. Acá surgirán problemas en dos lados: en los empleados de Rabbione Express y en los clientes. Por un lado, es posible que exista cierto rechazo o dificultad por parte de nuestros empleados para utilizar este nuevo sistema. Puede ocurrir que no se sientan cómodos utilizándolo y esto complique las operaciones diarias. Esto se deberá solucionar mediante una gran inversión en entrenamiento y capacitación, pero más importante, en tiempo dedicado a supervisar el desempeño de los operarios. Por el otro lado, puede suceder que los potenciales clientes no tengan las inversiones necesarias en tecnología para poder trabajar con nosotros. Esto se solucionará por el hecho de que nuestro software se integrará a las páginas web y sistemas de los clientes para poder generar un ecosistema integrado.

Después, un eventual riesgo es el colapso o falla de nuestro sistema. Es por esto que se decidió contratar a un programador fulltime para que esto no suceda en ninguna ocasión, o sea resuelta a la brevedad. Se podría haber decidido por tercerizar estos servicios pero nuestro negocio correría mucho peligro al depender de otra empresa.

Luego, está la posibilidad de que en días tales como Black Friday y CyberMonday tengamos problemas en las entregas debido al gran incremento en el flujo de paquetes. Esta situación se deberá prevenir mediante una preparación exhaustiva con bastante anticipación. Se deberá contratar personal eventual en caso de que sea necesario y que nuestra estructura no de abasto con el crecimiento del volumen de carga.

Por último, puede suceder que la competencia aumente su eficiencia y velocidad de entrega en las zonas en las cuales operamos. Sin embargo, parecería ser que esto es muy difícil por el hecho de que, al tener un alcance nacional, deben optimizar su carga en sus vehículos y esperar a tenerlos

completos para hacer los envíos de larga distancia. En cambio, en Rabbione Express, contamos con un constante flujo de camiones y se podrá aprovechar la capacidad ociosa de los mismos para hacer envíos.





## Conclusiones

A lo largo de este trabajo, hemos apreciado las distintas partes de por qué este proyecto es una oportunidad de negocio. Las distintas ventajas competitivas que fuimos encontrando y destacando hacen que Rabbione Express es un negocio potencial para Rabbione. La idea de comenzar a partir de la infraestructura de la empresa le generará grandes beneficios a Rabbione.

El análisis efectuado de cada área demuestra que comenzar a operar un negocio de estas características es un desafío, pero que, sin embargo, se debería llevar a cabo exitosamente. Si bien existen competidores importantes en este sector, creemos que la trayectoria de Rabbione puede respaldar un posible éxito en el futuro.

Más allá de lo que podamos decir, creemos que el análisis hecho en todas las secciones, Plan de Marketing, Finanzas y demás muestran datos reales, y que indican una oportunidad de negocio muy atractiva. Cuando vemos los indicadores financieros, estos indican un VAN de **\$3,439,141.98** y una TIR de 106%, lo que indican que el proyecto es altamente probable que sea un éxito y que genere grandes ganancias. Para calcular esto, se tomó en cuenta la tasa de referencia del Banco Central de la República Argentina del 40%, que nos muestra nuestro costo de oportunidad, donde si los números no hubiesen sido tan positivos, hubiésemos optado por invertir en estos instrumentos financieros.

Si bien este proyecto de inversión podría ser considerado un factor muy importante en el crecimiento de la empresa, cabe destacar que este es un proyecto piloto para un potencial emprendimiento más grande. En algún futuro, la idea será generar alianzas estratégicas con empresas de similares características que hagan rutas específicas de cada región del país, para de esta manera crear una nueva empresa que tenga un alcance nacional. Este objetivo se podrá llevar a cabo solamente si Rabbione Express es un éxito, porque de esta forma se podrá mostrar la viabilidad del negocio a las demás compañías, y así tener un mayor poder de negociación. La implementación de la experiencia y know-how de este nuevo sector de la industria tendrá un valor agregado inmenso a la hora de plantear condiciones a las demás compañías.

Por último, en la sección de riesgos, pudimos identificar todas las posibles amenazas que puede tener Rabbione Express a lo largo de su vida útil. En cada caso, se puede ver que existe una solución, y que esta unidad de negocio está preparada para afrontar cualquier desafío.



## Bibliografía

- “**Understanding your Business Model and Developing your Strategy**” de Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2014) Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Capítulo 4, 3ed Edition.
- “**Generación de Modelos de Negocios**”. Osterwalder, A and Pigneur Y (2010). SEECYT. (Traducción).
- “**Dirección de Marketing**”. de Kotler, P. y Keller, K. (2006). Pearson Educación. 12 Edición.
- Brealey, Richard, & Myers, Stewart, & Allen, Franklin (2016). **Principles of Corporate Finance**. 12th Edition. McGraw-Hill.
- Equipo y Riesgos. Presentación PowerPoint brindada por el profesor Sergio Postigo. Entrepreneurship Semestre Primavera 2017.
- Finanzas e Inversión. Presentación PowerPoint brindada por el profesor Sergio Postigo. Entrepreneurship Semestre Primavera 2017.
- <http://www.cace.org.ar/estadisticas>
- <http://rabbione.com.ar/rabbione>
- <https://www.lanacion.com.ar/2101168-la-guerra-de-los-paquetes-los-correos-se-reconvierten-y-apuestan-a-la-logistica>
- <https://www.lanacion.com.ar/2019952-ma-motivo-a-bucear-oportunidades-alla-donde-estén-las-quejas>
- <https://es.slideshare.net/cacearg/resumen-estudio-anual-comercio-electrnico-2016>
- <https://www.geekwire.com/2016/amazon-go-works-technology-behind-online-retailers-groundbreaking-new-grocery-store/>
- <https://www.microsystem.cl/rfid-que-es-y-para-que-sirve/>
- <http://www.cace.org.ar/noticias-cybermonday-record-en-facturacion-supera-en-un-66-a-la-edicion-del-2016>
- <https://code95.com/blog/marketing-funnel-5-steps/>
- <https://publiclina.files.wordpress.com/2015/01/direccion-de-marketing-kotler-edi12.pdf>
- [www.econviews.com](http://www.econviews.com)
- [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)
- [www.fadeeac.org.ar](http://www.fadeeac.org.ar)

- <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>



Universidad de  
**SanAndrés**

## Anexos

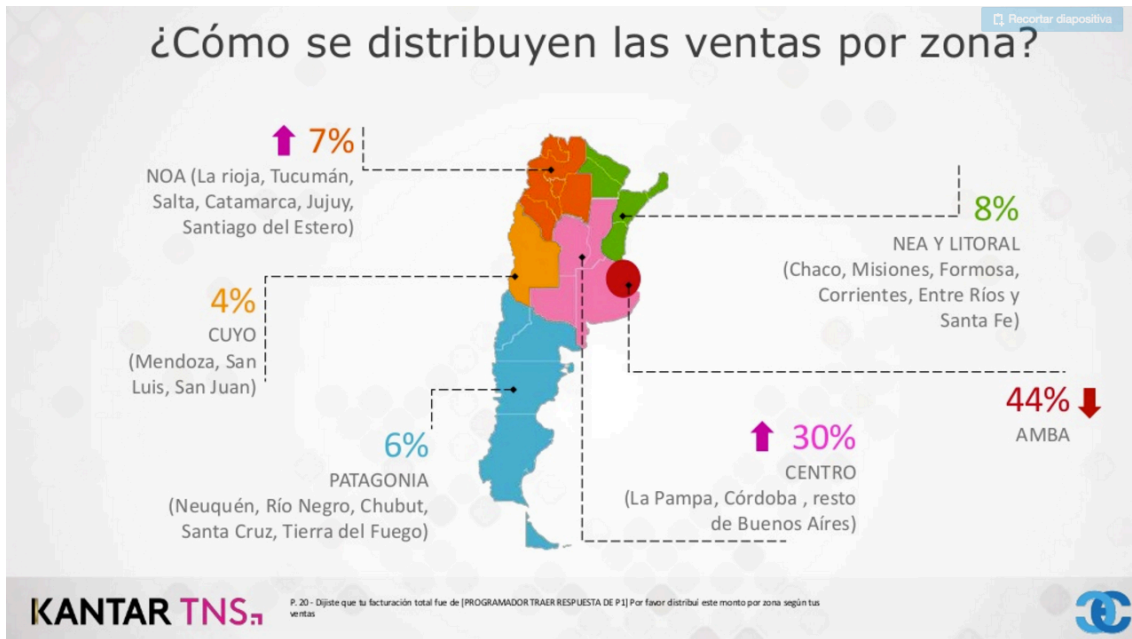
### Anexo 1



### Anexo 2



### Anexo 3



#### Anexo 4



Anexo 5: Performance de Entrega Nike Febrero 2018

<b>CLIENTE</b>	Logicargo				
<b>CUENTA</b>	816				
<b>PARAMETROS DE MEDICION</b>					
	<b>Logicargo</b>				
<b>Mar del Plata</b>	24 hs.				
<b>Febrero 2018</b>					
<b>Nike</b>	<b>0-1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>+4</b>	
<b>Mar del Plata</b>					
<b>Entregas</b>	696	0	0	0	<b>696</b>
<b>Porcentajes</b>	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
<b>General</b>	<b>0-1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>+4</b>	
<b>Mar del Plata</b>					
<b>Entregas</b>	118	0	0	0	<b>118</b>
<b>Porcentajes</b>	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
<b>TOTAL</b>	<b>814</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>814</b>
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	

Anexo 6: Ejemplo Cuadro Tarifario

LOCALIDADES	KGS				TIEMPO ENTREGA
	1-10	10-20	20-30	30-50	
MAR DEL PLATA	\$ 200,00	\$ 240,00	\$ 285,00	\$ 340,00	24hs
MIRAMAR	\$ 230,00	\$ 276,00	\$ 327,75	\$ 391,00	48hs
BALCARCE	\$ 230,00	\$ 276,00	\$ 327,75	\$ 391,00	48hs
COSTA	\$ 260,00	\$ 312,00	\$ 370,50	\$ 442,00	72hs
COSTA NORTE	\$ 280,00	\$ 336,00	\$ 399,00	\$ 476,00	96hs
NECOCHEA	\$ 260,00	\$ 312,00	\$ 370,50	\$ 442,00	72hs
TANDIL	\$ 260,00	\$ 312,00	\$ 370,50	\$ 442,00	72hs
AZUL/OLAVARRIA	\$ 280,00	\$ 336,00	\$ 399,00	\$ 476,00	96hs

Observaciones:

- 1- El precio es por bulto
- 2- El precio incluye entrega en domicilio (hasta dos entregas)
- 3- El precio incluye retiro en Capital , si se retiran 15 bultos o más –
- 4- En caso de que los envíos no superen los 15 bultos se cobrara un recargo de retiro de \$350.00, por la totalidad (hasta 15)
- 5- Seguro incluido \$....., excedente 0.6%
- 6- Precios no incluyen i.v.a.

## Anexo 7: CANVAS

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Mercado
-Actuales clientes de la empresa.	-Online Tracking. -Picking. -Comunicación con el cliente.	-Mejorar los tiempos de entrega de los pedidos. -Reducir ineficiencias generadas por los Correos.	-Clientes = Empresas. -Usuarios = Compradores.	- Empresas que venden a través del canal de E-commerce. -Deben estar situadas en Buenos Aires, Mar del Plata, Costa Atlántica, Tandil, Azul y Olavarría.
	<b>Recursos Clave</b> -Infraestructura de Rabbione (Camiones, galpones, empleados) -Know-How de la empresa. -Trayectoria de la compañía.	-Hacer envíos de todo tipo de productos.	<b>Canales</b> -Google AdWords. -Publicidad directa.	
<b>Estructura de Costos</b> -Incorporación de nuevos empleados y camionetas de reparto. -Días como Black Friday o Cyber Monday requerirán de mayor infraestructura, por ende mayores costos.			<b>Modelos y fuentes de ingresos</b> - B2B2C - Precio por unidad. Ejemplo de paquete de 1kg = \$220. - Precio por volumen aforado. - Entregas en Mar del Plata = 24 hs - Entregas Costa Atlántica = 48 hs - Entregas Tandil, Azul, Olavarría = 48 hs	

## Anexo 8: E-mails con Guido Gallo Martin

Hola Guido,

¿Como estas? Soy Carlos Lamarca, estuve en tu charla el otro día en UDESA.

Te escribo para poneme en contacto con vos acerca del proyecto de logística el cual mencionaste el viernes. No se si te acordas que te comente que con Rabbione estamos ingresando en la logística de productos vendidos por el canal de E-commerce.

La zona que trabajamos es desde Necochea hasta San Bernardo, como también Tandil, Azul y Olavarría, siendo Mar del Plata nuestra ruta principal y donde se encuentra nuestro HQ.

Nos gustaría poder trabajar con ustedes en este proyecto desde el principio. Creemos que podemos ayudarnos mutuamente, es por eso que nos gustaría que nos tengan en cuenta para este emprendimiento.

Algunos de nuestros clientes son:

- Garbarino
- Transfarmaco
- Havanna
- Fravega
- Pepsico
- Etc.

Te dejo mi número de teléfono 15-6125-1011. Si quieren organizar alguna reunión no duden en contactarnos.

Espero tu respuesta.

Saludos

\*\*\*



**Guido Gallo Martin** <guido.martin@mercadolibre.com>

14/11/17 ☆

para mí ▾

Hola Carlos, como estás? Un gusto saludarte.

Muchas gracias por tu email!!

Si bien me tomó un tiempo para responderlo ya lo había canalizado internamente. Espero que se pueda lograr una buena sinergia para solucionar la logística pesada!

Te mando un abrazo!

Guido.

**Guido Gallo Martin**

Category Supervisor - Smartphones, Audio&Video y Línea Blanca

[guido.martin@mercadolibre.com](mailto:guido.martin@mercadolibre.com)

Tel : (54-11) 4640-8000 int. 8311

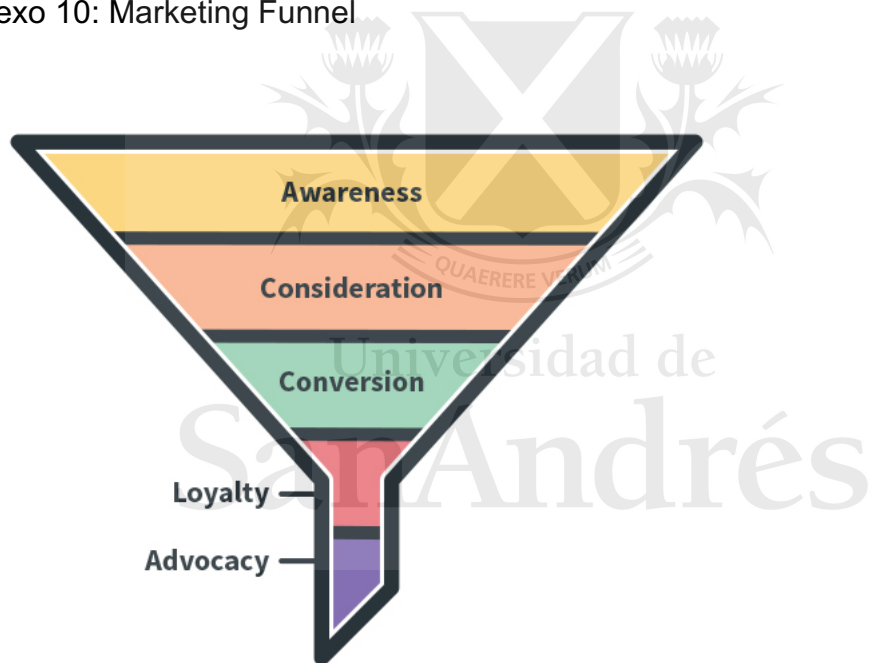
Cel : (54 11) 3358-5845



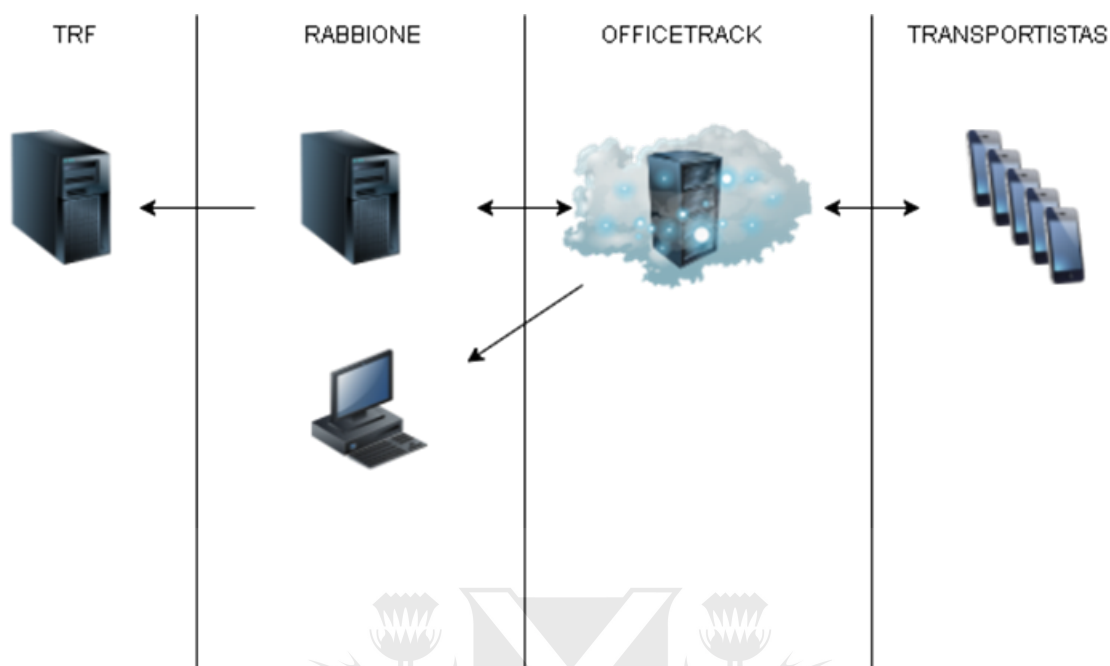
## Anexo 9: Tabla de precios Correo Argentino 2017

Encomienda CORREO CLASICA	Regional	Nacional
Hasta 1kg	\$ 148,00	\$ 203,00
Hasta 5kg	\$ 173,00	\$ 253,00
Hasta 10kg	\$ 228,00	\$ 340,00
Hasta 15kg	\$ 273,00	\$ 418,00
Hasta 20kg	\$ 335,00	\$ 495,00
Encomienda CORREO PRIORITARIA	Regional	Nacional
Hasta 1kg	\$ 240,00	\$ 310,00
Hasta 5kg	\$ 275,00	\$ 420,00
Hasta 10kg	\$ 360,00	\$ 745,00
Hasta 15kg	\$ 460,00	\$ 998,00
Hasta 20kg	\$ 530,00	\$ 1.245,00

## Anexo 10: Marketing Funnel



## Anexo 11: OfficeTrack



## Anexo 12: Escenarios

Año 2019	Pesimista	Neutro	Optimista
Ventas	\$ 3,564,000.00	\$ 3,960,000.00	\$ 4,356,000.00
Costos Fijos	\$ 2,970,515.15	\$ 2,700,468.32	\$ 2,430,421.49
Costos Variables	\$ 1,987,700.00	\$ 1,807,000.00	\$ 1,626,300.00
Amortizaciones	\$ 145,254.83	\$ 145,254.83	\$ 145,254.83
EBIT	-\$ 1,539,469.98	-\$ 692,723.15	\$ 154,023.68
Impuesto a las Ganancias	-\$ 538,814.49	-\$ 242,453.10	\$ 53,908.29
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 367,200.00	\$ 367,200.00	\$ 367,200.00
Inversión en Activo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Fondos	-\$ 2,300,229.65	-\$ 1,157,121.42	-\$ 121,829.78

Año 2020	Pesimista	Neutro	Optimista
Ventas	\$ 10,834,560.00	\$ 12,038,400.00	\$ 13,242,240.00
Costos Fijos	\$ 5,952,582.90	\$ 5,411,439.00	\$ 4,870,295.10
Costos Variables	\$ 6,038,010.00	\$ 5,489,100.00	\$ 4,940,190.00
Amortizaciones	\$ 145,254.83	\$ 145,254.83	\$ 145,254.83
EBIT	-\$ 1,301,287.74	\$ 992,606.16	\$ 3,286,500.06
Impuesto a las Ganancias	-\$ 455,450.71	\$ 347,412.16	\$ 1,150,275.02
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 678,528.00	\$ 678,528.00	\$ 678,528.00
Inversión en Activo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Fondos	-\$ 2,435,266.45	\$ 111,920.84	\$ 1,602,951.87

Año 2021	Pesimista	Neutro	Optimista
Ventas	\$ 24,269,414.40	\$ 26,966,016.00	\$ 29,662,617.60
Costos Fijos	\$ 8,103,962.41	\$ 7,367,238.55	\$ 6,630,514.70
Costos Variables	\$ 13,504,075.20	\$ 12,276,432.00	\$ 11,048,788.80
Amortizaciones	\$ 173,977.95	\$ 173,977.95	\$ 173,977.95
EBIT	\$ 2,487,398.84	\$ 7,148,367.49	\$ 11,809,336.15
Impuesto a las Ganancias	\$ 870,589.59	\$ 2,501,928.62	\$ 4,133,267.65
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 277,320.96	\$ 277,320.96	\$ 277,320.96
Inversión en Activo No Corriente	-\$ 264,983.24	-\$ 264,983.24	-\$ 264,983.24
Flujo de Fondos	\$ 1,248,483.00	\$ 4,278,112.62	\$ 7,307,742.25

Año 2022	Pesimista	Neutro	Optimista
Ventas	\$ 29,760,369.41	\$ 33,067,077.12	\$ 36,373,784.83
Costos Fijos	\$ 8,833,319.02	\$ 8,030,290.02	\$ 7,227,261.02
Costos Variables	\$ 16,558,032.69	\$ 15,052,756.99	\$ 13,547,481.29
Amortizaciones	\$ 190,228.65	\$ 190,228.65	\$ 190,228.65
EBIT	\$ 4,178,789.04	\$ 9,793,801.46	\$ 15,408,813.87
Impuesto a las Ganancias	\$ 1,462,576.17	\$ 3,427,830.51	\$ 5,393,084.85
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 105,213.43	\$ 105,213.43	\$ 105,213.43
Inversión en Activo No Corriente	-\$ 173,211.08	-\$ 173,211.08	-\$ 173,211.08
Flujo de Fondos	\$ 2,628,017.02	\$ 6,277,775.09	\$ 9,927,533.15

Año 2023	Pesimista	Neutro	Optimista
Ventas	\$ 31,843,595.27	\$ 35,381,772.52	\$ 38,919,949.77
Costos Fijos	\$ 9,451,651.36	\$ 8,592,410.32	\$ 7,733,169.29
Costos Variables	\$ 17,717,094.98	\$ 16,106,449.98	\$ 14,495,804.98
Amortizaciones	\$ 212,262.01	\$ 212,262.01	\$ 212,262.01
EBIT	\$ 4,462,586.93	\$ 10,470,650.21	\$ 16,478,713.49
Impuesto a las Ganancias	\$ 1,561,905.42	\$ 3,664,727.57	\$ 5,767,549.72
Inversión en Capital de Trabajo	-\$ 1,608,262.39	-\$ 1,608,262.39	-\$ 1,608,262.39
Inversión en Activo No Corriente	-\$ 309,049.95	-\$ 309,049.95	-\$ 309,049.95
Flujo de Fondos	\$ 4,412,155.94	\$ 8,317,397.07	\$ 12,222,638.21

Flujo de Fondos		2019	2020	2021	2022	2023
Pesimista	-\$ 531,171.00	-\$ 2,300,229.65	-\$ 2,435,266.45	\$ 1,248,483.00	\$ 2,628,017.02	\$ 4,412,155.94
Neutro	-\$ 531,171.00	-\$ 1,157,121.42	\$ 111,920.84	\$ 4,278,112.62	\$ 6,277,775.09	\$ 8,317,397.07
Optimista	-\$ 531,171.00	-\$ 121,829.78	\$ 1,602,951.87	\$ 7,307,742.25	\$ 9,927,533.15	\$ 12,222,638.21

Flujos Descontados		2019	2020	2021	2022	2023
Pesimista	-\$ 531,171.00	-\$ 1,643,021.18	-\$ 1,242,482.88	\$ 454,986.52	\$ 684,094.39	\$ 820,371.71
Neutro	-\$ 531,171.00	-\$ 826,515.30	\$ 57,102.47	\$ 1,559,078.94	\$ 1,634,156.36	\$ 1,546,490.50
Optimista	-\$ 531,171.00	-\$ 87,021.27	\$ 817,832.59	\$ 2,663,171.37	\$ 2,584,218.33	\$ 2,272,609.29

Flujos Descontados Acumulados		2019	2020	2021	2022	2023
Pesimista	-\$ 531,171.00	-\$ 2,174,192.18	-\$ 3,416,675.06	-\$ 2,961,688.54	-\$ 2,277,594.15	-\$ 1,457,222.44
Neutro	-\$ 531,171.00	-\$ 1,357,686.30	-\$ 1,300,583.83	\$ 258,495.11	\$ 1,892,651.47	\$ 3,439,141.98
Optimista	-\$ 531,171.00	-\$ 618,192.27	\$ 199,640.32	\$ 2,862,811.69	\$ 5,447,030.03	\$ 7,719,639.32